

2.Ламнауэр Н.Ю. Прогнозирование начала времени профилактических работ соединений с ограниченным биением // Високі технології в машинобудуванні. Ч.1. – Харків: НТУ «ХПІ», 2006. – С.245-250.

3.Ламнауэр Н.Ю., Триш Р.М. Оценка радиального биения деталей в машиностроении // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2005. – Вып.1/2 (13). – С.76-78.

4.Ламнауэр Н. Ю. Технологическое обеспечение качества соединений по параметру биения // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Вип.57. – Харків: НТУ «ХПІ», 2005. – С.56-61.

5.Ламнауэр Н.Ю. Оценка надежности изделий по радиальному биению // Вестник Национального технического университета «ХПИ». – 2005. – Вып.39. – С.29-33.

Отримано 15.01.2009

УДК 005.32 : 331.101.3

В.М.ГРИНЬОВА, д-р екон. наук, І.А.ГРУЗІНА, канд. екон. наук
Харківський національний економічний університет

ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЇ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

Розглядаються основні проблеми, що існують у сфері мотиваційного управління персоналом вітчизняних підприємств, обґрунтовано необхідність використання індивідуального підходу до вибору методів мотивації праці кожного робітника.

У сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу.

Особливістю управління персоналом при переході до ринку є зростаюча роль особистості працівника. Відповідно змінюється співвідношення стимулів і потреб, на які може спиратися система стимулювання. Для мотивації співробітників підприємства сьогодні використовують як матеріальні, так і нематеріальні методи винагороди. Але, визначеної картини про співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери співробітників сьогодні і найбільш ефективних методів управління ними ні теорія менеджменту, ні практика управління персоналом не дає.

Проблемами мотиваційного управління персоналом підприємства займалося багато зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів, серед яких: А.Афонін, В.Гриньова, М.Дороніна, Г.Дмитренко, А.Сгоршин, А.Колот [1-3, 5-7], але, нажаль, і дотепер існують невирішені питання у даній сфері.

З огляду на це, мета статті сформульована як обґрунтування необхідності індивідуалізації застосовуваних на підприємстві методів управління персоналу.

Основний акцент у сучасних умовах трансформації економіки України робиться на індивідуалізацію застосовуваних для мотивування персоналу методів (зростання ролі особистості), що сприяє підвищенню ефективності виробництва завдяки розкриттю особистого мотиваційного потенціалу кожного співробітника [4].

Передумовою стабільного економічного зростання як окремого підприємства, так і країни в цілому є створення такого механізму формування мотиваційного середовища, в якому люди орієнтовані на повну реалізацію своїх фізичних, творчих та інтелектуальних здібностей. Забезпечення сприятливих умов для творчого пошуку, прояву особистої ініціативи й інтелектуальних здібностей, підвищення кваліфікації – все це є справою першочергової важливості. Було б природно припустити, що підвищення задоволеності працівників своєю діяльністю на підприємстві неминуче призведе до підвищення їхньої продуктивності. І хоча між задоволеністю працею та робочими показниками існують досить складні відносини, результатами багатьох досліджень доведено, що висока задоволеність працею дійсно впливає на роботу персоналу. Це пов'язано з тим, що високий ступінь задоволеності працівників своєю діяльністю поліпшує їхнє відношення і до роботи, і до підприємства, сприяє зростанню рівня трудової та виконавчої дисципліни, що в результаті приводить до підвищення продуктивності трудової діяльності робітників.

У той же час не можна стверджувати, що більш високий рівень задоволеності автоматично приведе до більш високих виробничих результатів – висока задоволеність для деяких категорій працівників може супроводжуватися низьким рівнем продуктивності, тобто працівник, дуже задоволений своїм місцем і своєю роботою, може працювати з низькою ефективністю.

Вивчення мотивів, установок, ціннісних орієнтирів трудової поведінки дозволяє визначити те, заради чого працює персонал. Знання цих внутрішніх спонукань до трудової активності дає змогу створити систему стимулів працівників для досягнення конкретних цілей підприємства на основі підвищення результативності праці. Ефективність подібної системи буде залежати, насамперед, від того, в якому ступені вона сприяє реалізації головних потреб і інтересів працівників. Таким чином, пріоритет буде мати така організація системи мотивації праці, яка сприятиме розвитку відносин соціального партнерства між адміністрацією та персоналом [2].

З метою забезпечення комплексного підходу до мотивації праці необхідно враховувати психологічні аспекти проблеми матеріального стимулювання, а саме ставлення різних категорій працівників до форм

стимулювання, що повинні застосовуватися з урахуванням рівня кваліфікації, віку та інших факторів. Більш молоді працівники з більшою готовністю приймають зміни, працівники більш похилого віку часто віддають перевагу повторюваним завданням, оскільки вони вже пристосувалися до них і чітко знають, як виконати їх краще, а чим вища впевненість працівника в собі, тим більше він впевнений у своїй здібності навчитись виконувати більш складні завдання з максимальною ефективністю. Деякі працівники віддають перевагу монотонній роботі – це, найчастіше, несамотійні люди з низькою потребою в професійному зростанні, які мають можливість самореалізуватися поза роботою. Багато працівників розглядають роботу тільки як джерело коштів, що дозволяють їм займатися більш цікавими справами. Ігнорувати такі розходження не можна. Спроби перешикувати роботу кожного працівника підприємства для підвищення його мотиваційного потенціалу можуть призвести до помітного зниження задоволеності та продуктивності трудової діяльності певної частини працівників [5].

Найпоширенішим і найбільш дієвим методом підвищення ефективності праці в нашій країні досі залишається виплата грошових винагород у вигляді премій. Винагороди можуть бути спрямовані на забезпечення високої якості продукції при обов'язковому зростанні прибутку або на надання різноманітних пільг, що відповідають потребам робітників – це дає змогу не тільки зацікавити останніх в ефективній праці, а й закріпити в конкретному колективі тих, у чий праці є потреба [1]. Вибір системи матеріального стимулювання праці має бути чітко узгодженим з особливостями та завданнями діяльності підприємства, в іншому разі не слід розраховувати на ефективність кінцевих результатів.

Зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів діяльності проявляється внаслідок дії системи матеріального стимулювання, а також вигідного вкладання власного капіталу у виробництво. Таким чином, промислово-виробничий персонал підприємства доцільно розглядати з двох позицій: по-перше, це виконавці, яких повною мірою стосуються усі спонукальні заходи системи матеріального заохочення, по-друге, це співвласники, які зацікавлені у результатах господарської діяльності підприємства і прагнуть одержати частину прибутку у вигляді дивідендів на вкладений ними у виробництво власний капітал, тобто ваучери.

Крім матеріальних інтересів працівників завжди спонукають до дій свої, особисті причини, що відрізняються великою різноманітністю та мінливістю [6]. Є досить широкий спектр засобів нематеріального стимулювання. Практика морального стимулювання не нова для нашої

країни – в умовах соціалістичної економіки вона мала досить широке розповсюдження. Дошки пошани, алеї трудової слави, вимпели, що переходять до переможців соціалістичного змагання, організація туристичних поїздок для кращих працівників, кращих трудових колективів, випуск спеціальних значків для ветеранів праці, вручення почесних грамот, вшановування кращих працівників, статті в багатотиражних виданнях та багато чого іншого – все це було нормальною, прийнятою повсюдно практикою. Отже, виявлення того, що лежить в основі спонукування до праці, які мотиви є рушійною силою вчинків працівників, які потреби домінують у певний момент часу і визначають напрямок їхньої діяльності, завжди було актуальним для керівництва підприємств, що прагнуть до одержання максимального прибутку і забезпечення свого успішного функціонування на ринку.

Існування індивідуальних особливостей передбачає різний ступінь важливості тих самих потреб для різних людей. Так, деякі працівники можуть віддавати перевагу стабільній, спокійній роботі в бюрократичній організації перед більш високооплачуваною і відповідальною, але менш стабільною роботою в іншому місці. Крім того, фактори, що мотивують працівників, які прагнуть до задоволення тих самих потреб, також можуть відрізнятися. Теж саме можна сказати й по відношенню до порядку рівнів в ієрархії потреб А.Маслоу [8], який, відповідно до думок вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, наведених у сучасних літературних джерелах, також не є незмінним. Так, у багатьох людей потреба в самоствердженні може бути виражена значно яскравіше, ніж прагнення до любові та прихильності, а у творчих працівників прагнення до творчості й самоактуалізації найчастіше виникає навіть тоді, коли більш насущні потреби не задоволені, деякі співробітники можуть взагалі недооцінювати значущість для себе насущних потреб, особливо ті, кому не приходилося зіштовхуватися з їхньою реальною незадоволеністю. Підтвердженням цьому є результати дослідження, проведеного в 2003 р. у Росії [3], відповідно до яких для працівників інтелектуальної праці професійне зростання та відчуття значущості своєї праці мають такий же мотивуючий потенціал, як і грошова винагорода, а в деяких випадках і більший.

Різна система цінностей передбачає різні підходи до стимулювання людей, і це теж необхідно враховувати. Мотивувати людину, що цінує спокій і стабільність, можливістю вирішувати складні завдання на свій страх і ризик – також недоцільно, як і мотивувати активну і заповзяту людину раннім виходом на пенсію. Для одного співробітника важливий його статус, іншому хочеться почувати свою затребуваність, третьому потрібні широкі повноваження, а четвертому важливі-

ше всього економічна безпека його родини в довгостроковій перспективі. В зв'язку з цим мотиваційні впливи повинні бути орієнтовані на те, яку значущість вони мають для самої людини, враховувати індивідуальність кожного співробітника, та одночасно вони повинні бути уніфіковані, зведені в єдину систему, тому що різні підходи в сфері заохочення і покарання – найкоротший шлях до розколу в колективі [7]. Отже, у працівників одного підприємства, пов'язаних певними взаємовідносинами воедино, повинно бути уявлення, що ними управляють справедливо, і ніхто не буде покараний чи заохочений незаслужено – мотив справедливості актуальний для всіх.

Система мотивації, застосовувана на підприємстві, може бути жорсткою, але повинна бути зрозумілою кожному. В ідеалі, вона повинна містити в собі як підтримуючі, так і мотивуючі фактори. Підтримуючі фактори – це гроші, умови роботи, забезпеченість якісним устаткуванням, безпека і надійність. Безпосередньо мотивуючі фактори – це задоволення вищих потреб згідно з ієрархією А.Маслоу – визнання, досягнення, відповідальність, повноваження і таке інше. У випадку використання тільки підтримуючих факторів працівник згодом втратить стимул до розвитку, щоправда, при цьому він буде в досить високому ступені задоволений роботою. Якщо ж застосовувати тільки мотивуючі фактори, співробітник буде любити роботу, але не зможе собі її дозволити, тому що немає фактора надійності, не дотримана матеріальна умова. Коли відсутні обидві групи факторів, робота стає просто нестерпною. Для забезпечення подальшого економічного зростання підприємства залежно від стадії його розвитку, необхідно забезпечити динамічну рівновагу між згаданими групами факторів.

Розробляючи систему мотивації, не варто забувати, що надмірне захоплення її методами чи неправильний підхід може порушити існуючу рівновагу. Одне із найбільш складних завдань – знайти золоту середину, баланс мотивуючих факторів, що підходить для певного підрозділу підприємства, відділу, співробітника. Дуже обережно слід відноситися до мотивування персоналу шляхом підвищення по службі. Кар'єрне зростання для багатьох може бути дуже могутньою рушійною силою, але перш, ніж удатися до такого кроку, необхідно переконатися, що людина дійсно справиться з обов'язками на новій посаді, адже відмінний фахівець може виявитися неефективним начальником відділу, і в результаті замість заохочення доведеться звільняти працівника або понижувати його до попередньої посади, що може призвести до демотивації. На жаль, в області мотивації – як матеріальної, так і нематеріальної – неможливо впевнено стверджувати, що той чи інший спосіб зацікавити працівників у високих результатах діяльності підприєм-

ства правильний – те, що правильно для одного підрозділу підприємства, може виявитися непридатним для іншого.

Розробляючи способи мотивації для конкретної категорії робітників, не варто забувати про те, що пропонувані бонус (матеріально-го чи нематеріального характеру) повинен бути для неї необхідним. Важлива і своєчасність нематеріальних заохочень, на відміну від матеріальних, – гроші, як відомо, ніколи не бувають недоречними. При недотриманні цих умов підприємство, швидше за все, буде мати демомотивуючий ефект.

Задоволення потреб робітників, особливо потреб у визнанні та самовираженні – найбільш важливих для адміністративно-управлінського персоналу – не обов'язково пов'язане з трудовою діяльністю, воно може відбуватися й в інших сферах життя людини. Отже, при виборі засобів мотивації не варто обмежуватися висновками, що отримані на основі аналізу поведінки співробітників на робочому місці, необхідно мати уявлення про їхнє особисте та соціальне життя.

Необхідно також відзначити, що основні параметри самої роботи, такі як різноманітність навичок, відокремленість та значущість завдання, самостійність, наявність зворотного зв'язку із замовником, дуже впливають на внутрішні установки персоналу та визначають особистий результат діяльності. Отже, вміння управляти цими параметрами й означає вміння мотивувати, що є тим самим важелем, який дозволяє підвищувати ефективність праці.

При вирішенні проблемних завдань у сфері мотивації персоналу доцільне використання досвіду вітчизняних та зарубіжних підприємств. Звичайно, не завжди чиєсь вдале рішення виявиться настільки ж ефективним для конкретного підприємства, однак вчитися на чужому досвіді необхідно. Наприклад, Росія вже вийшла на той рівень, при якому кожне успішне підприємство пропонує співробітникам певний рівень забезпечення – крім заробітної плати, фахівцеві одержує пакет соціальних компенсацій (медичне страхування, оплата мобільного телефону, безкоштовні обіди і т.і.), стає частиною підприємства як єдиного цілого, прилучається до корпоративної культури, проводяться корпоративні свята, змагання, реалізуються навчальні програми [3]. На нашу думку, застосування подібних заходів на вітчизняних підприємствах дозволить значно підвищити ефективність використання мотиваційних систем.

Таким чином, у сучасних умовах виграє той, хто краще піклується про своїх підлеглих, та й самі фахівці останнім часом приділяють чималу увагу конкретним стимулам, пропонуваним роботодавцем. Досить досвідчений здобувач, який знає ситуацію на ринку праці, обов'я-

зково в деталях з'ясує, що й в якому вигляді він буде одержувати за свою діяльність. Підприємства, що не мають наміру впроваджувати й удосконалювати систему мотивації, яка враховувала б індивідуальні особливості співробітників, приречені на вічну плинність кадрів. Отже, менеджерам з персоналу необхідно прагнути до виявлення домінуючих потреб персоналу, ретельно вивчати існуючі теорії мотивації, використовувати досвід інших підприємств, наукові досягнення в даній сфері з метою розробки та впровадження найбільш дієвої системи мотивації праці, яка раціонально б сполучала у собі її різноманітні методи та сприяла б максимальній узгодженості інтересів роботодавців та робітників підприємства.

З огляду на вищевикладене, можна стверджувати, що детально розроблена система стимулювання ефективності та якості праці дозволить мобілізувати трудовий потенціал, створити необхідну зацікавленість працівників у зростанні як індивідуальних результатів діяльності, так і виробничих результатів підприємства в цілому, сприятиме прояву творчого потенціалу робітників, підвищенню рівня їхньої компетентності, що знайде вираження в зниженні питомої ваги живої праці на одиницю продукції та підвищенні якості виконуваних робіт. Отже, пильна увага до мотивації персоналу є передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому та його успіху на ринку.

- 1.Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты. – К.: Укр. энциклопедия им. М.П.Бажана, 1994. – 304 с.
- 2.Гринева В. Н., Грузина И. А. Стимулирование труда персонала предприятия на основе оценки его результативности // Економіка розвитку. – 2004. – №1 (29). – С.47-52.
- 3.Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
- 4.Дмитренко Г.А., Якимчук В.В. Оценка управленческого и инженерного труда. – К.: Будивельник, 1989. – 112 с.
- 5.Доронина М.С., Наумик Е.Г. Особенности современного изучения мотивации персонала // Технічний прогрес і ефективність виробництва: Зб. наук. пр. Вип.122. – Харків: ХДПУ, 2000. – С.27-30.
- 6.Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.
- 7.Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
- 8.Management and Organizational Behavior Classics / Ed. by M. Matteson, J. Ivancevich. – 6th ed. – N. Y.: McGraw-Hill companies, 1996. – 456 p.

Отримано 31.03.2009